In Kooperation mit manager

Managerausbildung

"Die großen Business Schools sind lebendige Leichen"

Draußen spielen die Märkte verrückt, drinnen orakeln Dozenten: Der Markt wird's schon richten. Mit den führenden Wirtschaftsschulen geht Thomas Sattelberger hart ins Gericht. Im Interview erklärt der Telekom-Personalvorstand, was MBA-Programme zu "Vehikeln des Finanzkapitalismus" macht.

09.02.2012, 12.36 Uhr

Arbeiten in der Finanzbranche: Der richtige Schritt für MBA-Absolventen? Foto: Corbis

KarriereSPIEGEL: Sie gelten in Deutschland als einer der schärfsten MBA-Kritiker. Was missfällt Ihnen an der internationalen Managementausbildung?

Sattelberger: Die amerikanischen Business Schools sind doch vor allem das ideologische Transport-Vehikel des Finanzkapitalismus. Sie sind einseitig ausgerichtet auf die ökonomische Theorie effizienter, sich selbst steuernder Märkte - und dieser Irrglauben, gemischt mit Gier, hat zu den Exzessen mit Schrotthypotheken, zu der Modellierung toxischer Produkte, aber auch zu Maßlosigkeit in der Vergütungspolitik geführt. Diese Schulen sind voll und ganz auf den *Homo oeconomicus* fixiert, der stets nur als rationaler Akteur handelt, um seinen Nutzen zu optimieren. Es fehlen andere, ebenso wichtige Sichtweisen: beispielsweise Geschichte, Soziologie oder Psychologie, auch die relativ neue Disziplin der Behavioral Economics, der Verhaltensökonomik. Die Theorie, die heute vermittelt wird, hat substantiell versagt und ist moralisch verrottet.

ANZEIGE

KarriereSPIEGEL: Gilt das auch für die europäischen Schulen?

Sattelberger: Im Kern kommen Business Schools und ihr Flaggschiff MBA aus dem angelsächsischen Kulturkontext deregulierter Märkte und einseitiger Shareholder-Denke. Deren finanzmathematischen Modelle sind über den Atlantik nicht nur in die Finanzzentren London und Frankfurt geschwappt, sondern natürlich auch in die großen europäischen Business Schools, die zum großen Teil wie die Lemminge hinter den US-Schulen hinterhergelaufen sind. Aber ich räume ein, dass es in Europa einige wenige Schulen gibt, die sich schon früh breiter und interdisziplinärer aufgestellt haben.

KarriereSPIEGEL: Inzwischen haben viele Schulen die Themen Ethik und gesellschaftliche Verantwortung in ihre Lehrpläne integriert - nur Kosmetik?

Sattelberger: Die Business Schools versuchen alles Mögliche, um sich das Mäntelchen der Veränderung umzuhängen. Das isolierte Fach Ethik oder Corporate Responsibility (CR) ist das Alibifach "für das Gute". Das ist Tünche, da sich sonst ja nichts substantiell ändert. Das gleiche Problem haben Unternehmen, die gesellschaftliche Verantwortung ausschließlich über CR-Abteilungen definieren. Ich glaube nicht, dass Business Schools sich aus sich heraus sachlich und ideologisch reformieren, genauso wenig, wie die Bankenwelt das tut.

ANZEIGE

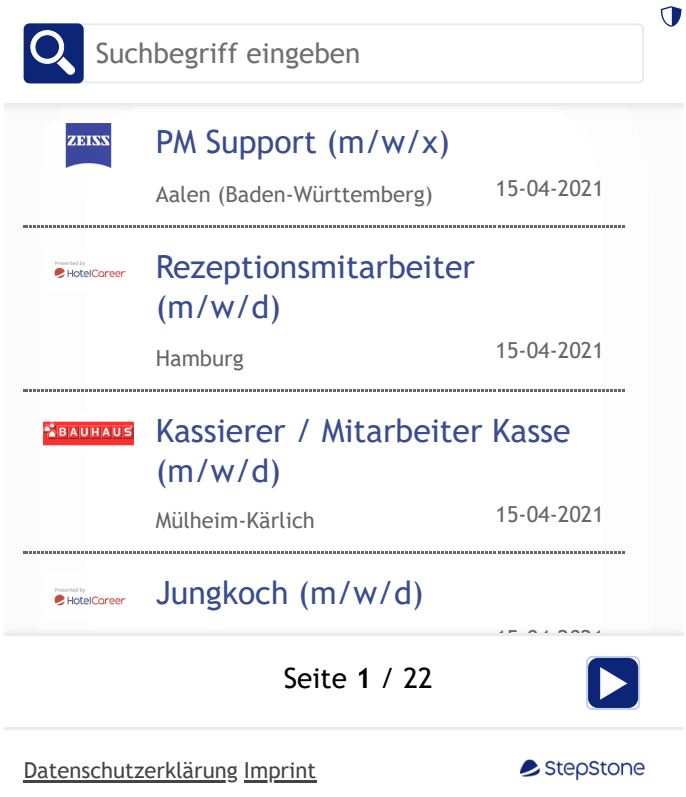

Foto: Dirk Brzoska/ HHL

Fotostrecke

Zehn Schritte zum MBA: Dieser Weg wird kein leichter sein

KarriereSPIEGEL: Wie müsste so eine Reform aussehen?

Sattelberger: Es geht nicht nur um inhaltliche Reform in Forschung und Lehre, sondern auch beim Personal sowie in Führung und Steuerung einer Schule. Dazu gehört beispielsweise die Frage, ob Professoren zwar ausgezeichnete Fachleute sind, aber mit unmoralischen Handlungskonzepten hantieren, ob Fakultätsmitglieder wie streunende Katzen auf der Suche nach lukrativen Beratungsaufträgen sind. Die Finanzkrise hat ja aufgezeigt, welche inzestuösen Vernetzungen es zwischen Investmentbanken und Professoren

führender US-Schulen gab, die auf der Gehaltsliste von Banken standen. Es geht auch darum, nach welchen Kriterien Professoren rekrutiert und befördert werden - spielen da Charakter und soziale Kompetenz auch eine Rolle, oder zählen nur die theoretischen Veröffentlichungen in erstklassigen Journalen? Gibt es einen Code of Conduct, einen Verhaltenskodex? Und hat die Schule einen funktionierenden Beirat? Oft sind Beiräte keine Kontrolleure, sondern werden nur als Geldbeschaffer und Aushängeschilder für die Schule instrumentalisiert. Institutionelle Reformen halte ich für wesentlich schwieriger und wichtiger als die inhaltlich-fachliche Reform.

ANZEIGE

KarriereSPIEGEL: Daran arbeitet auch gerade die European Business School (EBS), gegen deren Ex-Präsident die Staatsanwaltschaft wegen Verdachts der Untreue ermittelt.

Sattelberger: Der Fall zeigt deutlich, was passiert, wenn Professoren unkontrolliert und ungesteuert wirtschaftlich aktiv sein können und ihr Handeln keinem Ehrenkodex unterliegt. Die Compliance-Regeln in den Unternehmen sind heute enorm verschärft, bei den Business Schools ist jedoch wenig passiert. Aber natürlich spielt auch die Motivation von Studenten eine Rolle. Viele junge Menschen gehen in eine Business School, weil sie hoffen, später viel Geld zu verdienen. Überhaupt ist der MBA für viele in erster Linie ein Karrierebeschleuniger in den Geldmaschinen der Investment- und Consultingbranche.

ANZEIGE

KarriereSPIEGEL: Sehen Sie überhaupt Schulen, die eine Reform in Angriff nehmen?

Sattelberger: Vielleicht zehn Prozent der Schulen. Auch Nitin Nohria, neuer Dekan der Harvard Business School, versucht, die Schule etwas umzusteuern. Aber ich sehe nicht, dass sich Harvard wirklich verändert. Ideologisch gesehen sind die großen Business Schools doch fast alle lebendige Leichen.

KarriereSPIEGEL: Business Schools setzen verstärkt auf das Thema Leadership und versuchen, ihren Studenten verantwortungsvolle Führung beizubringen. Was ist daran auszusetzen?

Sattelberger: Ich halte es für ein Phantasiegebilde, dass Leadership im Vorlesungssaal vermittelt oder gelernt werden kann. Lernen kann ich Managementtechniken wie Ziele setzen, Delegieren, Controlling und Marketing - aber nicht Leadership. Da kommt es darauf an, Zukunftsbilder zu schaffen, schwierigste Geschäftsprobleme zu meistern und Menschen emotional und nachhaltig für neue Strategie und Veränderungsprozesse zu gewinnen. Das kann man nicht kopflastig antrainieren. Man lernt es nur, wenn man im rauen Wasser der Realität Verantwortung trägt. Nicht in Fallstudienarbeit.

Foto: David Payr

Fotostrecke

Managerausbildung: Sechs Richtige im MBA-Lotto

KarriereSPIEGEL: Weltweit hat der MBA längst seinen Siegeszug angetreten, doch der deutsche MBA-Markt ist noch klein. Braucht die deutsche Wirtschaft keine MBA-Absolventen?

Sattelberger: Was für ein Siegeszug ist denn das? Absolventen gehen allemal zu einem sehr großen Teil in die Finanzwirtschaft und Beratung, nicht in die klassische Realwirtschaft. Schauen Sie sich doch deren Erfolgsbilanzen an. Die deutsche Wirtschaft ist auch und gerade erfolgreich ohne MBAs. Zudem sind gerade international ausgebildete MBA-Absolventen meiner Erfahrung nach Job-Hopper. MBA-Programme sind für kluge deutsche Unternehmen weder für die strategische Rekrutierung von Absolventen geeignet noch für die mittelfristige Personalentwicklung von Talenten, zum Beispiel durch Unterstützung beim berufsbegleitenden Studium. Da schätze ich die guten europäischen Masterprogramme im Management, die im Gefolge der Bologna-Hochschulreform entstehen. Der MBA wird sich in Deutschland nicht mehr durchsetzen. Selbst die guten Programme dümpeln seit 15 Jahren bei 12 bis 30 Teilnehmern.

KarriereSPIEGEL: Immerhin gibt es in Deutschland schon über 300 MBA-Programme und rund 1500 Absolventen pro Jahr.

Sattelberger: Die Zahlen bestätigen doch den zersplitterten kleinen Markt. Zudem setzen Hochschulen oft einen MBA-Titel vor Programme, die man auch als Berufstätigenweiterbildung bei der Industrie- und Handelskammer anbieten kann. Das hat nichts mit dem artikulierten wissenschaftlichen MBA-Anspruch zu tun, ist also Lachnummer und Rosstäuscherei. Unabhängig von der von mir kritisierten ideologischen Ausrichtung muss man schon klar unterscheiden zwischen Business Schools mit Weltklasse-Dozenten und Talentmagnetismus einerseits und den McDonald's-MBAs der deutschsprachigen Hochschulszene andererseits. Dazwischen sehe ich nicht einmal eine Handvoll passabler deutscher MBA-Anbieter, die sich mühselig internationalen Standards zu stellen suchen. Aber noch einmal: Der MBA hat seinen globalen Zenit überschritten - und national hat er nie Fuß gefasst. Gott sei Dank.

*Das Interview führte KarriereSPIEGEL-Autorin **Bärbel Schwertfeger**, freie Journalistin in München. Sie schreibt seit 20 Jahren über das Thema MBA und betreibt das Blog "Schwertfeger-MBA-Channel".*

Foto: Helga Kaindl

Diskutieren Sie mit

Feedback

Mehr lesen über

MBA | Karriere | Business Schools

Verwandte Artikel

- **Versagen der Uni-Ökonomen: Warum bringt uns keiner Krise bei?**

Mehr anzeigen

Spiele mehr Spiele

Kreuzworträtsel Solitaire Sudoku M

Serviceangebote von SPIEGEL-Partnern

Gutscheine

ANZEIGE

Gutschein

Top Gutscheine Alle Shops

Auto

Job

Finanzen

Freizeit

Alle Magazine des SPIEGEL

DER SPIEGEL SPIEGEL Bestseller SPIEGEL GESCHICHTE

SPIEGEL Gruppe

Abo Shop manager magazin Harvard Business manager buchreport

Werbung Jobs MANUFAKTUR SPIEGEL Akademie SPIEGEL Ed

Impressum Datenschutz Nutzungsbedingungen Cookies & Tracking

Newsletter Kontakt Hilfe Text- & Nutzungsrechte

Facebook Twitter Wo Sie uns noch folgen können